

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Menurut Bateman & Snell (2007) manajemen adalah proses bekerjasama dengan orang lain dan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut Kinicki & Williams (2016) manajemen didefinisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya organisasi.

Menurut Dessler (2017) *management process* dibagi menjadi 5 fungsi yaitu:

1. *Planning*

Menetapkan suatu tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan *forecasting* di dalam suatu organisasi.

2. *Organizing*

Memberikan setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemen-departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran kewenangan dan komunikasi kepada bawahan; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; kompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; melakukan konseling kepada karyawan; memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan.

4. *Leading*

Membuat setiap karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka; menjaga moral; memotivasi karyawan.

5. *Controlling*

Menetapkan standar seperti contoh kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja sebenarnya dibandingkan dengan standar perusahaan; mengambil tindakan korektif jika dibutuhkan.

2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Bateman & Snell (2007) manajemen sumber daya manusia menjadi suatu sistem formal untuk mengelolah orang-orang dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2017) manajemen sumber daya manusia meliputi proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, menjaga hubungan baik antar karyawan, termasuk juga hal-hal yang berkaitan dengan kesehatan dan keamanan karyawan, dan keadilan karyawan.

Sedangkan menurut Kinicki & Williams (2016) manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja karyawan yang efektif.

2.2.1 *Human Capital*

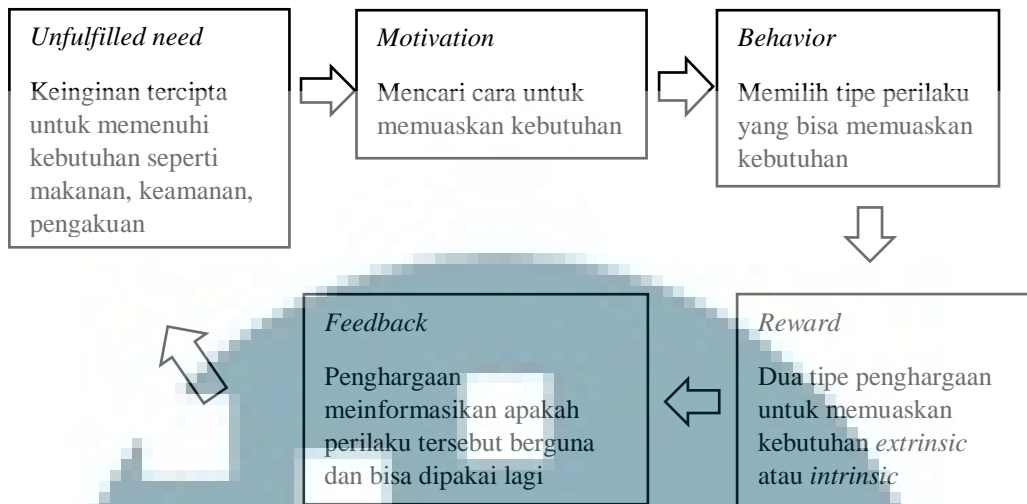
Menurut Kinicki & Williams (2016) *human capital* bisa didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan produktif karyawan, pengalaman, dan tindakan setiap karyawan di dalam organisasi. Bateman & Snell (2007) menyatakan bahwa *human capital* adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan di dalam sebuah organisasi.

2.3 Motivation

Menurut Mohsen *et al.*, (2004) ide *motivation* didapatkan dari kata latin yaitu “*movere*” yang mempunyai arti “untuk bergerak” dan *motivation* adalah yang menggerakkan karyawan dari kelelahan menjadi perhatian. Sedangkan menurut George & Sabapathy (2011) *motivation* adalah kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi terhadap tujuan organisasi, dikondisikan dengan kemampuan untuk memuaskan kebutuhan seorang individu, definisi lainnya adalah suatu aksi yang menstimulasi seorang karyawan untuk melakukan suatu tindakan, yang menuju untuk mencapai tujuan atau memuaskan kebutuhan psikologis (Mohsen *et al.*, 2004, George & Sabapathy, 2011 dalam Al-Madi, F., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D, 2017).

Bateman & Snell (2007) menyatakan bahwa *motivation* mengacu pada kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan usaha seseorang. Seorang yang termotivasi tinggi akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kemampuan yang memadai dan pengertian pekerjaan, orang tersebut akan menjadi produktif.

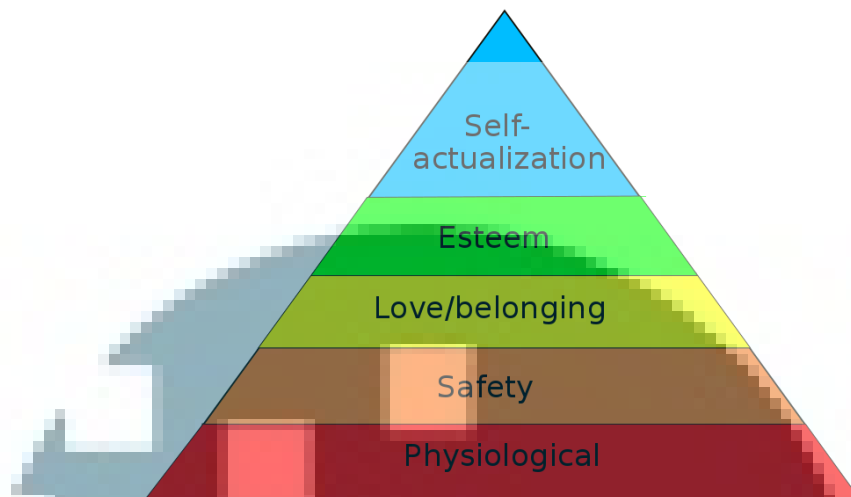
Menurut Kinicki & Williams (2016) *motivation* didefinisikan sebagai proses psikologis yang muncul dan mengarahkan perilaku tujuan karyawan. Model dalam kerja *motivation* adalah orang memiliki kebutuhan tertentu yang memotivasi mereka untuk melakukan perilaku spesifik yang mereka dapatkan dengan *intrinsic reward* maupun *extrinsic reward*, yang memberikan umpan balik dan memenuhi kebutuhan asli dari setiap karyawan. Tiga perspektif utama tentang motivasi adalah kebutuhan, proses dan penguatan. Model untuk menjelaskan hal tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Motivasi
Sumber: Kinicki & Williams (2016)

2.3.1 Maslow's *Hierarchy of Needs Theory*

Hierarchy of needs theory, mengusulkan seorang akan termotivasi dengan lima level kebutuhan: (1) *physiological*, (2) *safety*, (3) *love*, (4) *esteem*, dan (5) *self-actualization*. Dalam mengusulkan hirarki lima kebutuhan tersebut, Maslow mensugesti bahwa kebutuhan tidak akan pernah sepenuhnya terpuaskan. Dimana artinya adalah tindakan kita ditunjukan untuk memenuhi kebutuhan “kekurangan”, kebutuhan yang tetap tidak terpuaskan pada saat tertentu. Sehingga setelah seorang mencapai kebutuhan dasar kedua yaitu keamanan, mereka selanjutnya akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dasar ketiga yaitu kepemilikan (Kinicki & Williams, 2016). Dari bawah ke atas lima level kebutuhan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Maslow's Hierarchy of Needs Theory
Sumber: Kinicki & Williams (2016)

1. *Physiological Needs*

Ini adalah hal yang paling dasar dari kebutuhan fisik manusia, dimana seorang akan prihatin dengan mempunyai makanan, pakaian, tempat tinggal, kenyamanan dan dengan penjagaan diri sendiri.

2. *Safety Needs*

Kebutuhan ini prihatin tentang keamanan fisik dan keamanan emosional agar seorang akan prihatin dengan menghindari kekerasan atau ancaman.

3. *Love Needs*

Ketika *physiological needs* dan *safety needs* sudah tercapai, seseorang akan mencari cinta, pertemanan dan kasih sayang.

4. *Esteem Needs*

Setelah mereka menemui kebutuhan sosial, mereka akan fokus dengan harga diri, status, reputasi, rekognisi, dan kepercayaan diri.

5. *Self-Actualization Needs*

Tingkat paling tinggi dari kebutuhan, *self-actualization* adalah pemenuhan diri, kebutuhan untuk mengembangkan potensi seseorang, untuk menjadi yang paling terbaik.

2.3.2 McClelland's Acquired Needs Theory

McClelland's acquired needs theory menyatakan bahwa tiga kebutuhan yaitu: *achievement*, *affiliation*, dan *power* adalah tiga hal utama untuk menentukan perilaku manusia di dalam ruang kerja. McClelland percaya bahwa kita tidak lahir dengan kebutuhan; tetapi kita belajar dari kultur dari pengalaman hidup kita. Seorang manajer dianjurkan untuk mengetahui tiga kebutuhan tersebut untuk membuat lingkungan kerja yang responsif kepada mereka (Kinicki & Williams, 2016). Tiga kebutuhan ini, satu dimana lebih cenderung dominan dari setiap orang, adalah sebagai berikut:

1. *Need for achievement* – “*I need to excel at tasks*”. Ini adalah keinginan untuk melakukan suatu hal yang lebih baik atau lebih efisien, menyelesaikan masalah untuk mencapai keunggulan dalam tugas yang sulit.
2. *Need for affiliation* – “*I need close relationships*”. Ini adalah keinginan untuk berhubungan ramah dan hangat dengan orang lain.
3. *Need for power* – “*I need to control others*”. Ini adalah keinginan untuk menjadi bertanggung jawab dengan orang lain, meninfluensikan perilaku mereka atau mengontrol mereka.

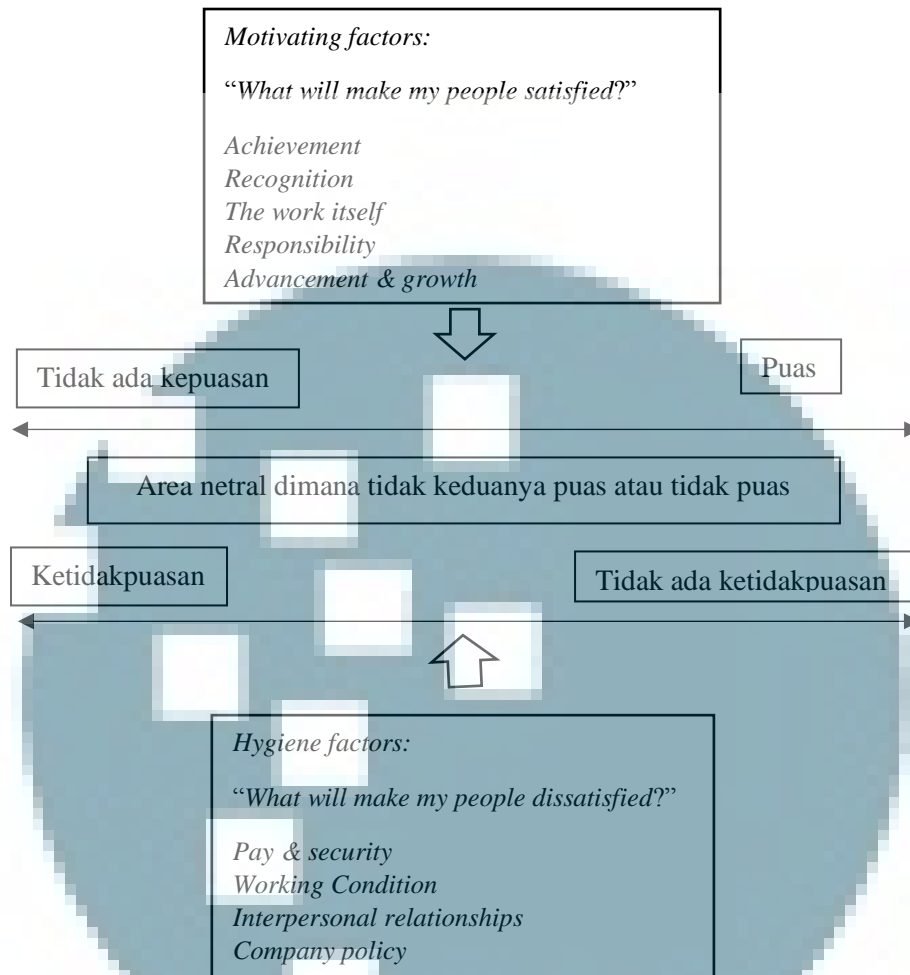
McClelland mengidentifikasi bahwa ada dua bentuk *need for power*. Yaitu bentuk negatif dan positif; bentuk negatif adalah kebutuhan untuk *personal power*, yang di ekspresikan keinginan untuk mendominasi orang lain dan melibatkan

manipulasi orang untuk kepentingan diri sendiri. Bentuk positif adalah keinginan untuk *institutional power*, yang di ekspresikan kebutuhan untuk menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.3 Herzberg's Two-Factor Theory

Herzberg's two-factor theory menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja datang dari dua faktor yang berbeda, kepuasan kerja dari *motivating factor* dan ketidakpuasan kerja dari *hygiene factor*. Dalam teori Herzberg's, *hygiene factor* adalah level kebutuhan paling bawah, *motivating factor* adalah level kebutuhan paling atas (Kinicki & Williams, 2016). Dua area ini terpisah dari suatu zona dimana karyawan tidak keduanya puas maupun tidak puas.

UMN



Gambar 2.3 Herzberg's two-factor theory
Sumber: Kinicki & Williams (2016)

1. *Hygiene factors* – “Why are my people dissatisfied?” level bawah kebutuhan, *hygiene factors* adalah faktor yang berasosiasi dengan ketidakpuasan kerja seperti: *pay & security*, *working condition*, *interpersonal relationships*, *company policy*, *supervisor* semua yang dapat mempengaruhi konteks pekerjaan.
2. *Motivating factors* – “What will make my people satisfied?” level atas kebutuhan, *motivating factors* adalah faktor yang berasosiasi dengan kepuasan kerja seperti: *achievement*, *recognition*, *the work itself*,

responsibility, advancement & growth semua yang dapat mempengaruhi konten kerja atau penghargaan dari performa kerja.

2.3.4 *Strategies of Motivating Workers*

Mohsen *et al.* (2004) menyatakan bahwa strategi untuk memotivasi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Gaji, upah dan bonus: seorang manager harus mempertimbangkan empat komponen penting dalam struktur gaji yaitu pertama tingkat pekerjaan, yang berhubungan dengan kepentingan organisasi dari setiap pekerjaan; pembayaran, yang mendorong pekerja atau grup dengan menghargakan mereka berdasarkan performa mereka; tunjangan pribadi atau khusus, berasosiasi dengan faktor seperti kelangkaan keterampilan tertentu; dan bonus sampingan seperti liburan, tunjangan pensiun dan lainnya.
2. Uang: hal ini dilakukan dengan proses penghargaan karyawan untuk meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dengan menanamkan rasa takut kehilangan pekerjaan. Keinginan untuk dipromosikan dan mendapatkan gaji lebih bisa juga memotivasi karyawan.
3. Pelatihan karyawan: pelatihan karyawan adalah strategi yang besar untuk memotivasi karyawan.
4. Tersedianya informasi dan komunikasi: tersedianya informasi membawa untuk menanggung tekanan rekan yang kuat, dimana dua orang atau lebih berlari bersama akan berjalan lebih cepat daripada berlari sendiri atau berlari tanpa kesadaran akan kecepatan pelari lainnya. Dengan membagi informasi, bawahan akan bersaing dengan yang lain.

Organisasi dari seluruh dunia sulit untuk memotivasi karyawan agar bisa bertahan dan bersaing di dalam lingkungan perusahaan yang dinamis dengan sebagai motivasi menetapkan sumber daya manusia dalam tindakan akan meningkatkan level efisiensi karyawan yang memungkinkan organisasi untuk mencapai daya saing yang kuat dan pada akhirnya mengarah pencapaian tujuan organisasi (Mohsen *et al.*, 2004 dalam Al-Madi *et al.*, 2017).

2.4 Organizational Commitment

Mowday *et al.*, (1979) menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah kekuatan identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Allen & Meyer (1990) menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah keadaan psikologis yang berhubungan dengan individu terhadap organisasi. Mohsen *et al.*, (2004) menyatakan bahwa *employee commitment* didefinisikan sebagai upaya karyawan untuk mencapai objektif organisasi (Mowday *et al.*, 1979, Allen & Meyer 1990, Mohsen *et al.*, 2004 dalam Al-Madi *et al.*, 2017).

Allen & Meyer (1997) *organizational commitment* adalah keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki pengaruh terhadap keputusan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Allen & Meyer, 1997 dalam Khalid & Aftab 2017). Menurut Robbins & Coulter (2009) bahwa *organizational commitment* merupakan dimana karyawan teridentifikasi dengan organisasi tersebut dan memiliki suatu tujuan dan harapan untuk tetap mempertahankan keanggotaan didalam organisasi tersebut.

Allen & Meyer (1987), mengklasifikasikan *organizational commitment* dibagi menjadi tiga kategori yaitu keterikatan emosional (*affective commitment*), biaya

yang dirasakan (*continuance commitment*), dan obligasi (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 1987, dalam Al-Madi *et al.*, 2017).

2.4.1 *Affective Commitment*

Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa *affective commitment* adalah dimana karyawan merasakan suatu ikatan emosional kepada organisasi dan kepercayaan dari nilai perusahaan tersebut. Menurut Allen & Meyer (1997) *affective commitment* mengacu pada identifikasi karyawan dengan keterlibatan dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Allen & Meyer (1991) karyawan yang mempunyai *affective commitment* yang kuat akan berkontribusi lebih terhadap pekerjaannya dan produktivitas dengan organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997, Allen & Meyer 1991 dalam Al-Madi *et al.*, 2017).

Menurut Allen & Meyer (1991) menyatakan bahwa *affective commitment* berhubungan dengan identifikasi sebagai anggota organisasi dan keterlibatan dengan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Clungston (2000) *affective commitment* adalah proses dimana seorang berperilaku dan memikirkan tentang hubungan dengan organisasi tersebut. Cohen (1993) menyatakan bahwa *affective commitment* berhubungan dengan rasa afektif yang positif terhadap organisasi tersebut dengan kemauan untuk melihat organisasi tersebut sukses dalam tujuan dan merasa kebanggaan dalam menjadi bagian dari organisasi.

Affective commitment diketahui bisa berhubungan dengan pengalaman positif dalam kerja, dukungan, dan persepsi yang imbang, dan persepsi dalam kepuasan kerja. Menurut Mayer, Allen & Smith (1993) seorang karyawan yang mempunyai *affective commitment* yang tinggi akan terus bekerja dengan secara sukarela bukan dikarenakan karena mereka butuh kerja, tetapi karena mereka mau

bekerja (Meyer & Allen, 1991, Clungston, 2000, Cohen, 1993, Meyer, Allen & Smith, 1993 dalam Tarigan & Ariani, 2015).

2.4.2 *Continuance Commitment*

Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa *continuance commitment* adalah dimana karyawan merasakan suatu nilai ekonomi yang dirasakan untuk tetap berada di dalam perusahaan dari pada keluar dari perusahaan tersebut. Karyawan tersebut mungkin berkomitmen dikarenakan organisasi tersebut memberikan gaji yang memuaskan.

Menurut Allen & Meyer (1997) *continuance commitment* mengacu kepada kesadaran karyawan akan biaya yang terkait dengan kepergian dari organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997 dalam Al-Madi *et al.*, 2017). Meyer et al (1993) *continuance commitment* mengacu pada kesadaran individu akan biaya untuk meninggalkan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Yang (2008) *continuance commitment* adalah fenomena stuktur yang terjadi dari hasil transaksi dengan organisasi dan individu.

Naga (2012) karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan merasa sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut karena takut dengan biaya yang ditanggung di dalam organisasi atau karena mereka memiliki sedikit atau tidak ada peluang alternatif untuk masuk ke organisasi lain. Dalam kata lain karyawan akan tetap di suatu organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain atau karena mereka merasa tidak akan diterima di organisasi lain.

Clungston (2000) karyawan yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan tetap di dalam perusahaan tersebut karena mereka

membutuhkannya dan karena mereka harus melakukannya (Meyer et al, 1993, Yang, 2008, Naga 2012, Clungston 2000 dalam Tarigan & Ariani, 2015).

2.4.3 Normative Commitment

Meyer & Herscovitch (2001), Ugboro (2006) menyatakan bahwa *normative commitment* mengacu pada rasa obligasi untuk tetap di dalam organisasi tersebut; seorang individu percaya bahwa mereka harus tetap tinggal di organisasi tersebut (Meyer & Herscovitch 2001, Ugboro 2006, dalam Al-Madi *et al.*, 2017).

Meyer & Allen (1997) *normative commitment* mengacu pada loyalitas dan rasa hutang terhadap organisasi berdasarkan kewajiban moral dan biasanya berkembang dari hasil praktek dan didasarkan pada rasa tanggung jawab dan loyalitas. Sedangkan menurut Yang (2008) *normative commitment* didefinisikan sebagai penekanan sosial yang kuat dari suatu kewajiban dan kecenderungan oleh seorang individu (Meyer & Allen, 1997, Yang, 2008 dalam Tarigan & Ariani, 2015). Menurut Robbins & Judge (2009) *normative commitment* adalah kewajiban yang membuat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut dikarenakan ada alasan moral atau etik.

2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Commitment

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* yaitu:

1. *Personal Factor*

Penelitian dalam karakteristik orang ditemukan ada dua tipe variabel yang bisa mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan yaitu variabel demografik (seperti gender, umur, tingkat pendidikan, ras dan ciri-ciri

pribadi) dan variabel *dispositional* (seperti kepribadian, nilai, dan minat).

2. *Role Related Factor*

Peran yang berelasi dengan variabel seperti peran yang ambigu dan konflik peran akan berkorelasi secara negatif dengan komitmen terhadap perusahaan. Sehingga, semakin tinggi peran yang ambigu, tingkat stress dan konflik seorang dalam perusahaan maka akan semakin rendah komitmen pada perusahaan.

3. *Work Experiences*

Menurut (Mathieu, 1991 dalam Aydogdu dan Asikgil, 2011) menemukan bahwa komitmen mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja dan adanya pengaruh kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen. Sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan *affective commitment*.

4. *Cultural Factors*

Ditemukan dari berbagai studi dari negara yang berbeda bahwa karakteristik personal seperti umur, tingkat pendidikan, jenis kelamin dapat mempengaruhi tingkat komitmen perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari budaya terhadap ide dan praktek dalam bekerja.

2.4.5 Konsekuensi dari Kurangnya Tingkat *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa konsekuensi dari kurangnya tingkat *organizational commitment*, yaitu:

1. *Performance at Work*

Banyak aspek yang dapat dilihat dari kinerja karyawan seperti contohnya kehadiran kerja, kinerja saat jam operasional maupun perilaku organisasi. Namun penilaian kinerja juga bisa diambil dari berbagai sumber yaitu dari karyawannya sendiri, supervisor dan juga tingkat penjualan maupun produksi.

2. *Interdrawal Intentions*

Sikap perusahaan untuk mempertahankan karyawannya menjadi hal yang penting sebagai bagian dari *organizational commitment*. Ketika karyawan tersebut mempunyai tingkat *organizational commitment* yang rendah, maka mereka tidak akan berusaha dalam bekerja dan tidak mempunyai motivasi dalam bekerja.

3. *Absenteeism*

Adanya hubungan negatif antara ketidakhadiran dan *organizational commitment*. Dalam kata lain, seseorang yang mempunyai tingkat level rendah komitmen organisasi maka mereka lebih cenderung akan melakukan absensi kerja.

4. *Turnover*

Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara *turnover* dan *organizational commitment*. Dengan kata lain karyawan yang mempunyai tingkat level komitmen organisasi yang rendah maka mereka akan cenderung lebih untuk tidak tetap di dalam perusahaan tersebut.

2.5 Reward

Henderson (1989) *reward* adalah ide luas yang mengandung sesuatu dimana seorang karyawan menghargai hal tersebut dan berharap bahwa seorang karyawan mampu atau menawarkan imbalan kontribusi balik terhadap organisasi tersebut. (Henderson, 1989 dalam Khalid & Aftab, 2017).

Menurut Werner & Desimone (2009) bahwa *reward* tidak hanya mencakup hal-hal yang nyata seperti bonus finansial dan plakat, tapi juga hal-hal tak berwujud seperti pengakuan dan penerimaan. Sistem *reward* yang ideal harus memberikan hasil yang diinginkan oleh anggota organisasi.

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2009) salah satu pengaruh paling kuat pada performa individu adalah sistem *reward* di dalam organisasi. Manajemen dapat menggunakan *reward* untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Reward* juga bisa digunakan untuk menatraksi karyawan yang mempunyai skill tinggi terhadap organisasi.

Menurut Kinicki & Williams (2016) bahwa *reward* dibagi menjadi 2 bagian yaitu *intrinsic* dan *extrinsic*.

2.5.1 Intrinsic Reward

Menurut Zaman (2011) *intrinsic reward* adalah penghargaan yang tak berwujud atau penghargaan psikologis seperti apresiasi, menemukan tantangan baru, perilaku positif dan perasaan peduli terhadap karyawan lain, dan rotasi pekerjaan setelah mencapai suatu tujuan (Hafiza, Shah, Jamsheed, & Zaman, 2011). Sumber dari *intrinsic reward* adalah dari pekerjaan tersebut contohnya adalah pemberdayaan, keterlibatan kerja, wewenang, peluang untuk bertumbuh dan otonomi (Robbins & Decenzo, 2010 dalam Khalid & Aftab, 2017).

Intrinsic reward biasanya berhubungan dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dari merasa ada rasa puas dari mengerjakannya. *Reward* sangat berarti bagi seorang karyawan maupun hal tersebut *intrinsic* atau *extrinsic*. *Intrinsic reward* muncul dalam suatu orang setelah menyelesaikan suatu tugas atau kerja (kesenangan, kepuasan, kebanggaan dan lainnya) (Schoot & Bruce, 1994 dalam Shahzadi *et al.*, 2014). Kinicki & Williams (2016) *intrinsic reward* bisa diartikan dengan perasaan kepuasan penyelesaian kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan.

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2009) *intrinsic reward* adalah *reward* yang menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri; tanggung jawab atas kerja tersebut, tantangan, dan umpan balik dari karakteristik pekerjaan tersebut. Ada 4 tipe dari *intrinsic reward* yaitu:

1. *Completion*

Completion adalah penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan.

2. *Achievement*

Achievement adalah suatu pencapaian untuk mendapatkan pengakuan dalam penyelesaian tugas yang diberikan, menghadapi persaingan dan melakukan upaya secara sendiri.

3. *Autonomy*

Autonomy adalah kemampuan individu dalam berperilaku, merasakan sesuatu, dan mengambil keputusan.

4. *Personal Growth*

Personal Growth adalah perkembangan potensi yang dimiliki. Namun tidak bersifat egoistis, dan mengabaikan nilai yang ada di lingkungan individu.

2.5.2 *Extrinsic Reward*

Menurut Dessler (2017) *extrinsic reward* dibagi menjadi dua komponen yaitu *direct financial payments* dan *indirect financial payments*. *Direct financial payments* terdiri dari upah, gaji, insentif, komisi dan bonus lalu untuk *indirect financial payment* terdiri dari keuntungan finansial seperti asuransi atau liburan yang dibayar.

Menurut Zaman (2011) *extrinsic reward* adalah penghargaan yang berwujud dan penghargaan ini ada di luar pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh karyawan. *Extrinsic reward* bisa dalam bentuk gaji/upah, insentif, bonus, promosi, keamanan kerja dan lainnya (Hafiza, Shah, Jamsheed, & Zaman, 2011). Sedangkan menurut Kinicki & Williams (2016) *extrinsic reward* bisa dalam bentuk uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dikarenakan sudah melakukan tugas yang diberikan.

Extrinsic reward datang dari pihak manajemen atau sumber yang ada dari luar pekerjaan seperti gaji, bonus, promosi, servis dan lainnya (Robbins & Decenzo, 2010 dalam Khalid & Aftab, 2017). Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2009) menyatakan bahwa *extrinsic reward* adalah *reward external* terhadap pekerjaan tersebut, seperti gaji, promosi, atau tunjangan. Ada 4 tipe dalam *extrinsic reward* yaitu:

1. *Salary and Wage*

Salary adalah sejumlah uang yang dibayarkan secara perbulan. Sedangkan, *wage* adalah upah yang dibayarkan secara harian atau mingguan.

2. *Fringe Benefits*

Fringe benefits adalah suatu kompensasi dalam beberapa fasilitas, yang dapat berbentuk secara materi ataupun sarana.

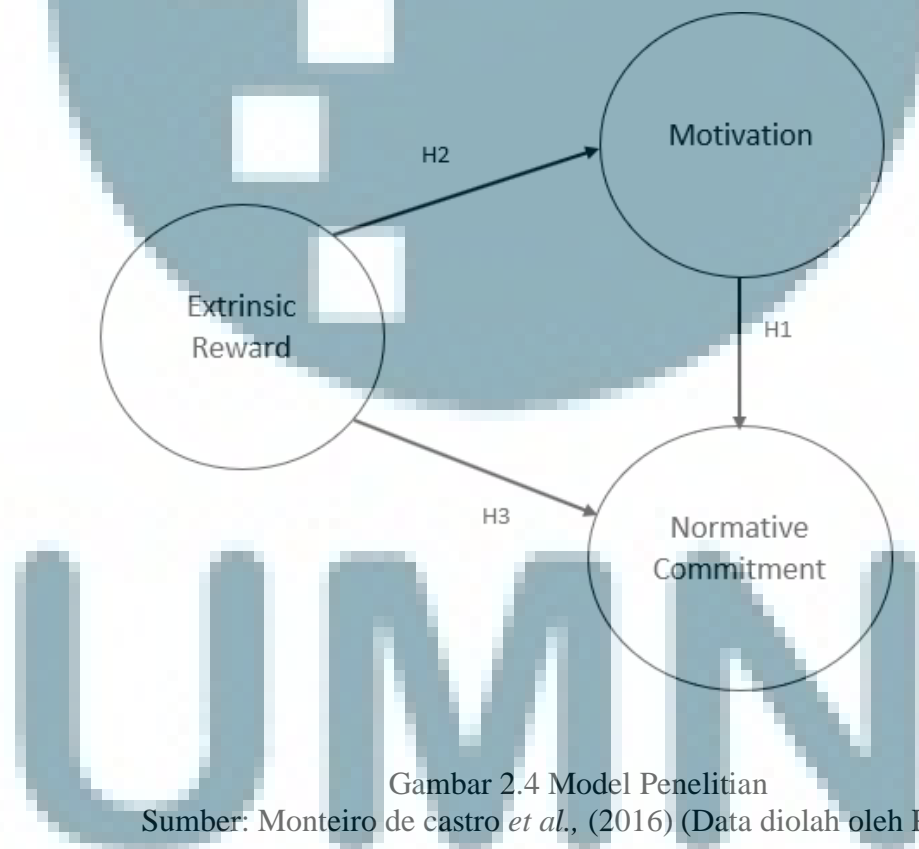
3. *Interpersonal Reward*

Interpersonal reward adalah kemampuan untuk berinteraksi sosial di tempat kerja.

4. *Promotion*

Promotion adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan di dalam suatu organisasi.

2.6 Model dan Hipotesis Penelitian



H1: *Motivation* berpengaruh terhadap *Normative Commitment*

H2: *Extrinsic Reward* berpengaruh terhadap *Motivation*

H3: *Extrinsic Reward* berpengaruh terhadap *Normative Commitment*

2.6.1 Pengaruh *Motivation* terhadap *Normative Commitment*

Monteiro de castro, M. L., Reis Neto, M. T., Avelar Ferreira, C. A., & Da Silva Gomes, J. F. (n.d.), (2016) menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa *motivation* berhubungan positif terhadap *organizational commitment*.

Ditemukan juga menurut hasil penelitian dari Al-Madi *et al.*, (2017) menyatakan bahwa *motivation* dapat meningkatkan *normative commitment*. Menurut hasil penelitian dari Alhimohammadi, Meysam., & Neyshabor (2013) menyatakan bahwa *motivation* berhubungan positif terhadap *organizational commitment* yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan penelitian Monteiro de castro *et al* dan nalar dari hubungan antar indikator *motivation* dan *normative commitment* maka terbentuk hipotesis:

H1: *Motivation* berpengaruh terhadap *Normative Commitment*

2.6.2 Pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Motivation*

Menurut Monteiro de castro *et al.*, (2016) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa *reward* berhubungan positif terhadap *motivation* dan menurut hasil rinci penelitan Hafiza, Shah, Jamsheed, & Zaman (2011) bahwa ditemukan juga ada hubungan positif antara *extrinsic reward* terhadap *motivation*.

Dalam penelitian Daud & Rahim (2012) dalam aspek *extrinsic reward* ditemukan komponen *salary*, *medical*, *bonus*, dan *accommodation* yang ternyata memiliki dampak positif terhadap *motivation*. Hal ini mendukung bahwa *extrinsic reward* berhubungan positif terhadap *motivation*.

Berdasarkan penelitian Monteiro de castro *et al* dan nalar dari hubungan antar indikator *extrinsic reward* dan *motivation* maka terbentuk hipotesis:

H2: *Extrinsic Reward* berpengaruh terhadap *Motivation*

2.6.3 Pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Normative Commitment*

Menurut Monteiro de castro *et al.*, (2016) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Ditemukan juga dalam Khalid & Aftab (2017) bahwa *reward* yang dibagi menjadi dua yaitu *intrinsic* dan *extrinsic* dimana *extrinsic reward* mempunyai hubungan positif terhadap *normative commitment*.

Ditemukan juga bahwa dari penelitian Miao, Qing., Newman, Alexander., Sun, Yanxue., Xu, Lin., (2013) menyatakan *extrinsic reward* mempunyai hubungan yang positif terhadap *normative commitment*.

Berdasarkan penelitian Monteiro de castro *et al* dan nalar dari hubungan antar indikator *extrinsic reward* dan *normative commitment* maka terbentuk hipotesis:

H3: *Extrinsic Reward* berpengaruh terhadap *Normative Commitment*

UMN

2.8 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	Monteiro de castro, M. L., Reis Neto, M. T., Avelar Ferreira, C. A., & Da Silva Gomes, J. F.	<i>Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model</i>	2016	Penelitian ini bertujuan untuk membuat <i>values, motivation, commitment, performance</i> dan <i>reward</i> yang berasosiasi dengan profesional dari berbagai negara, dari kerangka model struktural hipotesis. Survey ini dilakukan dari berbagai negara; perusahaan sektor dalam minyak dan gas, survey di Mexico dan Amerika, dan di perusahaan industri elektronik dari negara Brazil. Hasil ini menunjukkan asosiasi untuk membuat <i>values</i> dengan <i>motivation</i> di Mexico, menyatakan keseimbangan dengan model struktural hipotesis yang di ajukan. Penelitian ini mengidentifikasi enam grup dari individu yang berbeda dengan <i>values</i> , dan juga hubungan dengan model struktural hipotesis yang diajukan. Identifikasi

				dari setiap grup ini bisa dengan berdasarkan variabel dari model struktural hiptotesis yang di ajukan, dan setiap grup dengan kedekatan besar antara negara Mexico dan Amerika sangat sama, dikarenakan perusahaan di Amerika mempunyai karyawan dari negara Mexico sebagai karyawan mereka.
2.	Al-Madi, F., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D.	<i>The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment</i>	2017	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak memotivasi karyawan di posisi <i>front-liner</i> di toko ritel pada <i>organizational commitment</i> . Penelitian ini bertujuan untuk menilai literatur yang ada dan membangun kerangka konseptual serta hipotesis. Hasil yang ditemukan bahwa ada dampak yang signifikan dari <i>employee motivation</i> dari karyawan terhadap <i>organizational commitment</i> .
3.	Alhimohammadi, Meysam., & Neyshabor, J. A.	<i>Work Motivation and Organizational</i>	2013	Penelitian ini dilakukan di Tehran dan bertujuan untuk menganalisa hubungan antara <i>work motivation</i> dan

		<i>Commitment among Iranian Employees</i>		<i>organizational commitment</i> . Terdapat 195 karyawan di dalam perusahaan tersebut dan ada 163 kuesioner yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode <i>descriptive-correlation</i> dan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work motivation</i> mempunyai hubungan positif terhadap <i>organizational commitment</i> di dalam karyawan.
4.	Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K.	<i>Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-profit Organization of Paksitan</i>	2011	Penelitian ini secara empiris menguji hubungan antara <i>rewards</i> dan <i>employee motivation</i> di organisasi <i>non-profit</i> dari Pakistan. Karyawan dari tiga organisasi (PERRA, World Vision dan SUNGI Development Foundation) bekerja di Khyber Provinsi Pakhtonkhuwa Pakistan diambil sebagai sampel penelitian. Hasilnya menyimpulkan bahwa ada hubungan langsung antara <i>extrinsic reward</i> dan <i>employee motivation</i> . Namun <i>intrinsic reward</i> menunjukkan hasil yang tidak

				signifikan terhadap <i>employee motivation</i> .
5.	Daud, Wan., & Rahim, Marlisa.	<i>A Proposed Conceptual Framework for Rewards and Motivation among Administrators of Higher Educational Provider in Malaysia</i>	2012	Penelitian ini akan meneliti hubungan antara <i>reward</i> dan <i>employee motivation</i> di Universitas Sultan Zainal Abidin (UniSZA), Kuala Terengganu, Malaysia. Penelitian ini mendesain untuk mengerti bagaimana <i>intrinsic reward</i> dibandingkan dengan <i>extrinsic reward</i> yang dilihat sebagai sumber motivasi. Penelitian ini menjelaskan kerangka konseptual dengan menghubungkan antara <i>reward</i> dan <i>motivation</i> . Dua independen variabel yaitu <i>intrinsic</i> dan <i>extrinsic reward</i> yang akan dihubungkan dengan <i>motivation</i> sebagai dependen variabel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil positif antara <i>intrinsic</i> dan <i>extrinsic reward</i> terhadap <i>motivation</i> .
6.	Khalid, K., & Aftab, S.	<i>Employee's Intrinsic and Extrinsic Rewards as Stimulus of</i>	2017	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>intrinsic</i> dan <i>extrinsic reward</i> dari berbagai bentuk

		<i>Increased Organizational Commitment: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan</i>		<i>organizational commitment (continuous, affective, dan normative commitment)</i> di sektor pendidikan tinggi Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>intrinsic reward</i> lebih memiliki pengaruh besar terhadap <i>affective commitment</i> sedangkan variabel <i>extrinsic reward</i> memiliki pengaruh besar terhadap <i>continuance commitment</i> . Hasil ini juga menemukan bahwa gaji sangat signifikan untuk semua jenis <i>organizational commitment</i> namun juga mempengaruhi <i>continuous commitment</i> dibandingkan dengan dua bentuk lainnya.
7.	Miao, Qing., Newman, Alexander., Sun, Yanxue., Xu, Lin.	<i>What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards</i>	2013	Penelitian ini meninvestigasi hubungan antara <i>extrinsic</i> , <i>intrinsic</i> dan <i>social rewards</i> , dan <i>organizational commitment</i> dari 239 karyawan sektor publik dari negara Cina. Hasil dari penelitian ini menunjukkan <i>extrinsic</i> dan <i>social reward</i> berelasi kuat terhadap <i>organizational commitment</i> .

				<p>Hasil dari penelitian ini juga ditemukan bahwa latar belakang <i>organizational commitment</i> di dalam sektor publik negara Cina berbeda dengan sektor pribadi negara Cina dan sektor publik di negara barat.</p>
--	--	--	--	---

UMN